

敏捷项目管理



课程大纲

钟义杰

2 天通用版

题记

多年以后，微笑着面对朝令夕改的甲方爸爸，项目经理小明将会回想起，他的
钟·培训讲师·敏捷教练·管理顾问·义杰老师
带他去见识敏捷的那个遥远的下午。

↓↓↓勇敢(Wú Chǐ)地模仿↓↓↓

《百年孤独》 原作版权：马尔克斯

目

敏捷项目管理课程大纲	1
目录	3
一. 课程背景	4
二. 目标学员	5
三. 课程收益	6
五. 课程组织	6
六. 课程内容	7
模块 1：黑天鹅场景 (应对不确定性)	8
1.1 敏捷应对变化	8
1.2 项目管理铁三角	8
1.3 管控项目风险	8
模块 2：敏捷实战沙盘 (落地实施场景)	9
2.1 项目规划 Plan	9
2.2 项目执行 Do	9
2.3 检查调整 Check&Adjust	9
模块 3：以客户为中心 (业务敏捷场景)	10
3.1 客户需求	10
3.2 产品创新	10
3.3 业务增长	10
模块 4：团结就是力量 (大规模敏捷协作场景)	11
4.1 打破部门墙 (单团队的上下游角度)	11
4.2 多团队协作 (多团队的跨部门角度)	11
4.3 价值流 (全局的企业级角度)	11
七. 相关课程	12
八. 培训方式	13
九. 讲师介绍	14

一. 课程背景

这是一个外界急剧变化的时代，更是一个自身加速进化的时代。面对这样的时代大潮，如果不想被拍死在前滩上，就只能比对手跑得更快更灵活。所以我们需要主动求变，打造敏捷应对变化的能力。

敏捷是一种新的思维方式，通过敏捷宣言的 4 个价值观来描述，12 条原则来定义，再由可落地的最佳实践组成了敏捷的工作方法。敏捷强调尊重个体，积极沟通，关注结果，从而能更好地与客户合作，达到快速响应变化的效果。

计划不如变化快，传统的基于事先预测型的项目管理模式不能适应快速变化的工作场景，取而代之的是敏捷工作方式。项目管理国际标准组织 PMI 也与时俱进，2019 年 8 月收

购了 DA(Disciplined Agile), 加大了对敏捷的投入。紧接着 2021 年大幅调整了 PMP 认证考试的内容, 其中敏捷及其混合方法的内容占比约 50%。综上所述敏捷项目管理的大势所趋已经是业界共识了。

本次敏捷项目管理工作坊培训以“问题解决”为导向, 有以下亮点:

- 沙盘模拟: 本次培训采用行动式学习方式, 通过沙盘游戏模拟真实工作场景, 寓教于乐, 课堂气氛活跃, 引导进行主动学习, 易于消化吸收。
- 量身定制: 本次通用课程提炼总结了客户的常见工作场景, 共性痛点问题和业界最佳实践。另外在此基础上, 还可以根据客户具体的实际诉求, 对内容和时长进行裁剪定制。
- 咨询经验: 本次工作坊带有强烈的“问题解决”咨询风格, 欢迎学员带着工作中的实际问题参与课堂讨论。讲师以咨询顾问的身份参与了很多民企, 外企和国企的敏捷转型辅导工作, 积累了大量咨询服务经验和(华为等优秀代表的)实战案例, 可以帮助学员学以致用。

二. 目标学员

企业的项目管理人员, 有一定的带团队作战经验, 同时具有开放心态和主动学习动力, 还有探索解决问题的好奇心。

二. 课程收益

学完本课程，学员将会对以下敏捷项目管理的内容有一个清晰的认识：

1. 为什么要敏捷(Why)？什么是敏捷(What)？
 - 如何应对需求的频繁变化？
 - 如何应对上线前集中交付的风险？
 - 如何按时保质保量交付项目？
2. 如何落地实施敏捷(How to do)？
 - 原汁原味的敏捷是怎么玩的？
 - 如何规划和执行敏捷项目？
 - 如何根据现实情况调整业务方向和改进管理流程？
3. 如何业务敏捷(How much 业务价值)？
 - 如何更好地理解客户需求？
 - 如何从 0 到 1 探索出解决方案？
 - 如何从 1 到 N 实现业务爆发式的增长？
4. 如何全面推广应用敏捷(Who 覆盖范围)？
 - 单项目团队如何和干系人协作？
 - 多个团队如何共同交付产品？
 - 如何交付完整的解决方案，打造企业级别的大规模兵团作战能力？

三. 课程组织

培训时长：2 天课堂培训，线下面对面

分组方式：学员分成 4 到 6 组，每组 5 到 9 人左右

1 场景：黑天鹅（应对不确定性）

	1	2	3
痛点问题	客户需求的频繁变化，如何应对项目中的不确定性？	需求积压，延期超标，质量堪忧，如何不超预算按时保质交付项目？	上线前问题爆发，通宵加班，如何控制集中交付的风险？
解决方案	敏捷转型，拥抱变化	进展可视，暴露问题，加速流动	风险拆分，分散前置，迭代交付
工具方法	敏捷方法和实践综述	精益看板方法	小团队的Scrum敏捷方法
案例分享	华为敏捷转型四部曲	平安科技团队的精益看板实践	华为质量与流程IT部门(BP&IT)的敏捷实践武器库

Day 1

2 场景：敏捷实战沙盘（模拟演练Scrum方法）

	1	2	3
痛点问题	千头万绪，如何规划？	焦头烂额，如何执行？	频繁变化，如何调整业务方向和改进管理流程？
解决方案	迭代规划	持续沟通，加快反馈	迭代交付，持续优化
工具方法	项目待办清单，迭代待办清单，故事地图	每日站会	迭代评审(业务角度)，迭代回顾(管理角度)，MVP
案例分享	中国电信研究院的故事地图	华为公有云研发团队每日站会	微信的MVP迭代演进，蔚来汽车NIO数字化运营部门的回顾会议

3 场景：以客户为中心（创造业务价值）

	1	2	3
痛点问题	难于识别真伪需求，方向跑偏，如何理解客户的需求？	从0到1创业维艰，如何最小成本探索解决方案？	从1到N稍纵即逝，如何快速爆发式增长？
解决方案	精益客户开发	设计思维	增长黑客
工具方法	客户访谈，用户画像，客户旅程地图	客户问题和解决方案的双钻模型	AB测试，增长地图
案例分享	抖音用户画像，平安车险客户旅程地图	华为手机案例	网飞Netflix的第二曲线

Day 2

4 场景：团结就是力量（大规模敏捷协作）

	1	2	3
痛点问题	各自为政，相互推诿，单团队如何和上下游协作？	大项目需要集中力量办大事，多团队如何共同交付产品？	治大国如烹小鲜，企业如何敏捷？如何交付完整的解决方案？
解决方案	跨职能团队，干系人管理	跨团队协作	端到端交付，分层的组织架构
工具方法	DevOps，干系人地图，需求管理	敏捷版本火车，集成热点	规模化敏捷框架SAFe
案例分享	香港金管局区块链标杆项目 HKTFP的需求管理	华为商城vMall开发团队的集成热点	蔚来汽车NIO数字化运营部门的大规模敏捷转型

四. 课程内容

课程的逻辑架构是**工作场景-痛点问题-解决方案-落地工具-实战案例**，将从企业的4个实际工作场景出发，分析每个场景中常见的Top 3痛点问题，引导学员讨论解决方案，然后推荐业界最佳实践的敏捷方法和工具，采用沙盘模拟的行动式学习方式重点演练，最后根据讲师亲身参与的咨询服务实战经验，进行优秀标杆企业(比如华为等)的案例分享。

模块 1：黑天鹅场景 (应对不确定性)

本模块从项目管理的流程角度出发，探讨如何应对频繁变化的不确定性需求。重点介绍了为什么敏捷，什么是敏捷，如何做敏捷，以及目前业界使用最多的两种团队级敏捷方法。本模块主要回答了敏捷的 Why 和 What 问题。

1.1 敏捷应对变化

- 痛点问题：如何应对客户需求的频繁变化
- 解决方案：敏捷转型，拥抱变化
- 工具方法：敏捷方法和最佳实践综述
- 案例分享：华为的敏捷转型四部曲

1.2 项目管理铁三角

- 痛点问题：需求积压，预算超标，一再延期，如何按时保质保量交付项目
- 解决方案：进展可视，暴露问题，加速流动
- 工具方法：精益看板方法
- 案例分享：平安科技团队的精益看板实践

1.3 管控项目风险

- 痛点问题：上线前问题爆发，通宵加班，如何控制集中交付的风险
- 解决方案：风险拆分，分散前置，迭代交付
- 工具方法：影响最大的小团队 Scrum 敏捷方法
- 案例分享：华为质量与流程 IT 部门(BP&IT)的敏捷实践武器库

模块 2：敏捷实战沙盘（落地实施场景）

本模块以 Scrum 敏捷方法为主，加上精益看板方法，遵循 Plan-Do-Check-Adjust 循环框架，使用沙盘模拟工作场景进行实战演练。本模块主要回答了敏捷的 How to do 问题。

2.1 项目规划 Plan

- 痛点问题：在需求频繁变化的情况下，如何进行项目规划
- 解决方案：迭代规划
- 工具方法：项目待办清单，迭代待办清单，故事地图
- 案例分享：中国电信研究院的故事地图

2.2 项目执行 Do

- 痛点问题：沟通不畅，如何跟踪进展，控制风险
- 解决方案：持续沟通，加快反馈
- 工具方法：每日站会
- 案例分享：华为公有云研发团队的每日站会

2.3 检查调整 Check&Adjust

- 痛点问题：频繁变化，如何调整业务方向和改进管理流程
- 解决方案：迭代交付，持续优化
- 工具方法：最小可行产品 MVP，迭代评审(业务角度)，迭代回顾(管理角度)
- 案例分享：微信的 MVP 迭代演进，蔚来汽车 NIO 数字化运营部门的回顾会议



模块 3：以客户为中心 (业务敏捷场景)

本模块基于业务场景，重点讨论如何以客户为中心，从理解客户需求开始，如何从 0 到 1 创建新产品，再从 1 到 N 推进业务增长，这是贯穿产品生命周期创造业务价值的过程。

3.1 客户需求

- 痛点问题：如何站在客户角度，理解客户需求
- 解决方案：精益客户开发
- 工具方法：客户访谈，用户画像，客户旅程地图
- 案例分享：抖音用户画像，平安车险客户旅程地图

3.2 产品创新

- 痛点问题：如何探索解决方案，从 0 到 1 进行产品创新
- 解决方案：设计思维
- 工具方法：客户问题和解决方案的双钻模型
- 案例分享：华为手机案例

3.3 业务增长

- 痛点问题：如何实现爆发式增长，从 1 到 N 推进业务增长
- 解决方案：增长黑客
- 工具方法：AB 测试，增长地图，增长指标
- 案例分享：网飞 Netflix 的第二曲线

模块 4：团结就是力量 (大规模敏捷协作场景)

本模块重点讨论如何进行全局优化，系统性地提升组织效率。随着企业的规模扩张，从依靠个人能力单打独斗的孤胆英雄，需要进化成为依靠制度流程协同作战的大兵团，于是敏捷的应用范围从单个小团队到多个团队再扩大到整个企业，这样偶然成功才能变成必然成功。

4.1 打破部门墙 (单团队的上下游角度)

- 痛点问题：单个团队如何和上下游协作
- 解决方案：跨职能团队，干系人管理
- 工具方法：DevOps，干系人地图，需求管理
- 案例分享：香港金管局区块链标杆项目 HKTFP 的需求管理

4.2 多团队协作 (多团队的跨部门角度)

- 痛点问题：多个团队共同交付产品
- 解决方案：跨团队协作
- 工具方法：敏捷版本火车，集成热点
- 案例分享：华为商城 vMall 开发团队的集成热点

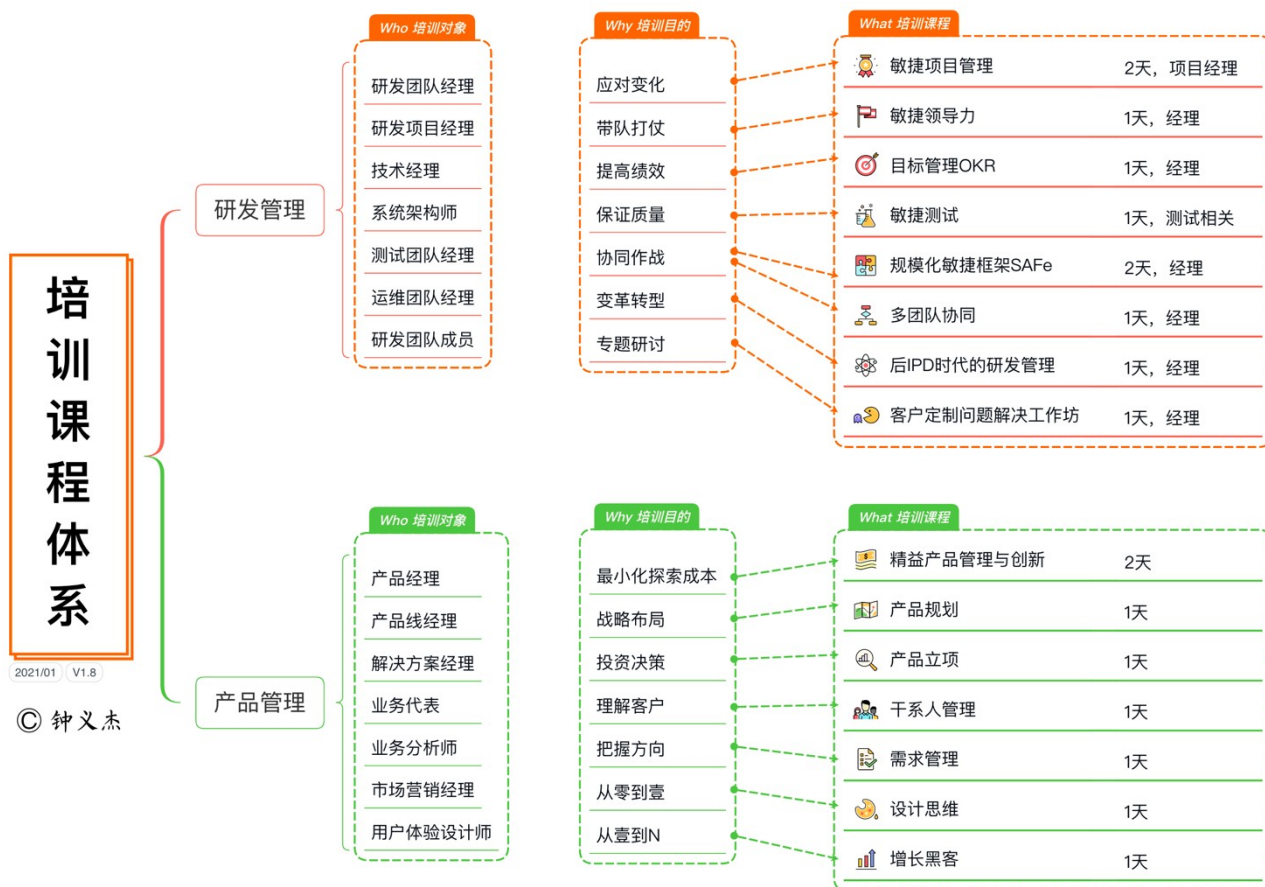
4.3 价值流 (全局的企业级角度)

- 痛点问题：围绕客户价值流，交付完整的解决方案
- 解决方案：端到端交付，分层的组织架构
- 工具方法：规模化敏捷框架 SAFe
- 案例分享：蔚来汽车 NIO 数字化运营部门的大规模敏捷转型

五. 相关课程

• 敏捷领导力

• 精益产品管理与创新



• 规模化敏捷框架 SAFe 认证培训

• 目标管理 OKR

• 敏捷测试

• 干系人管理

• 需求管理

• 设计思维

六. 培训方式

本次培训采用 Sharon L. Bowman 的 4C 培训方法，改变了学校课堂填鸭式的培训方式，让学员主动思考和参与，成为作为教学的主角。有以下亮点：

- **有用**：从激发学员的学习动机入手，从实际的工作场景和痛点问题出发，从源头确保能够学以致用。
- **有趣**：理论概念采用多种形式来讲解，多重刺激有助易理解消化。



- **有味**：沙盘演练参与感强，翻转课堂回味无穷，能够启发学员深入思考。

- **有料**：培训讲师业务背景深厚，师从 UML 创始人 Ivar Jacobson 博士，业界影响最大的大规模敏捷框架 SAFe 创始人 Dean Leffingwell，设计思维权威及苹果 40 年产品设计合作伙伴 IDEO 公司，在敏捷和产品领域有 21 年的丰富经验，加上华为、平安等优秀公司的咨询经验，累积了丰富的实战参考案例。

七. 讲师介绍

钟义杰

华为资深管理咨询顾问，21年研发项目管理经验，产品创新专家/敏捷教练

服务客户

华为，中兴通讯，诺基亚西门子网络，阿里巴巴，Verizon(美国最大移动运营商)，联通，中国电信，罗氏诊断 Roche，蔚来汽车 NIO，香奈儿 Chanel，上海文广集团 SMG，通标标准技术 SGS，中国通用技术(中国汽车研究院)，恒生银行，花旗银行，上海期货交易所，香港金融管理局，平安科技，平安支付壹钱包，平安大学(金融管理学院)

培训课程

研发管理：敏捷项目管理，OKR，大规模敏捷框架 SAFe，敏捷测试，敏捷领导力

产品创新：精益产品创新，设计思维，产品规划与立项，需求管理，用户体验研究